

NALÉHAVÉ VÝZVY TEORIE ŘÍZENÍ

Čs. armáda, stejně jako celá naše společnost, se nalézá v etapě totální přeměny. Vše je již po dva roky a ještě bude drahý čas ve značném pohybu. Základní změny v organizaci a dislokaci vojsk mají sice do konce letošního roku skončit, ale dynamický rozvoj bude přirozeně dále pokračovat. Rozhodně mnohé nelze dnes ani zítra považovat za definitivní. Je tomu tak vždy, v současné převratné době to platí vícenásobně.

Nejen standardní vývojové změny, ale zvláště ony zásadní, systémové, jichž jsme nyní svědky, musí být cílevědomě řízeny. Mluví se o tvořivém řízení, které daný systém směrem k cíli, resp. k určité soustavě cílů, vede.

Cílové chování

Chceme posoudit, a to bychom měli činit pravidelně, zda je armáda, považujeme-li ji za určitý systém, tvořivě řízena směrem k žádoucím cílovým stavům určitých časových horizontů.

Připomeňme si v této souvislosti, co teorie řízení a systémová teorie říká o cílovém chování. Pokusme se tyto poznatky stručně vyjádřit, shrnout:

Cílové chování vyjadřuje žádoucí posun určitého systému od stavu výchozího ke stavu cílovému. Neboli: systém se vyznačuje cílovým chováním jen tehdy a jen tehdy, směřuje-li ke zvolenému cíli.

Cílové chování je tudíž řízený transfér výchozí struktury a chování systému v jeho chování a strukturu budoucí, chtěnou či žádoucí. Cílové chování jako pochod probíhající v systému ve vazbě na jeho okolí se přitom musí vyznačovat nebo musí být dány:

- Systém, který má cílové chování.
- Cíl, či soustava cílů, k níž systém svým chováním směřuje.
- Řídící prvek, který systém směrem k cíli řídí.
- Rušivé vlivy, které systému brání v dosažení cíle.
- Zobrazení a spojení cíle (cílů) s řídicím prvkem systému.

Cíl je dán stavem, do něhož se má daný systém dostat. Pro cílové chování je nezbytné, aby byl cíl předem znám, tj. formulován, stanoven a publikován. U procesů, u nichž není předem znám cílový stav, ani výtčena cesta k cíli, nelze o cílovém chování hovořit. Spíše o živelném, neregulovaném...

Je všeobecně známé, že již na jaře 1990 se začala konstituovat filozofie řízení zásadních přeměn armády. V první fázi **soustava cílů rozvoje ČSA do roku 2005**, následně pak **koncepce a programy k dosažení vybraných cílů 1. až 3. řádu**.

Dlužno poznamenat, že od té doby se jak soustava cílů rozvoje Čs. armády, tak "cesty" k jejich realizaci průběžně, cca dvakrát ročně aktualizují, jsou vyhlášeny usneseními kolegia ministra obrany a dalšími řídicími akty.

Současné však je nutné přiznat, že naučit se formulovat cíle nebylo a není vůbec snadnou záležitostí. Nejsou to totiž ani úkoly, ani akce, či činnosti. Cíle definujeme jako žádoucí stavy, jichž má být k jistému časovému horizontu dosaženo a které jsou měřitelné kvantitativními anebo kvalitativními ukazateli.

Můžeme konstatovat, že prakticky od samého začátku usiluje vrcholové vedení resortu o to, aby byly stanoveny cíle rozvoje Čs. armády a řízena jejich realizace. Současné rozhodlo o aplikaci metody řízení pomocí cílů do specifických podmínek armády. Ne snad proto, že tato, jedna z dosud nejúspěšnějších metod řízení ve světě, je např. více než čtvrt století uplatňována ministerstvem obrany USA atp. Ale z toho důvodu, že je zcela racionální, logická a rozhodně nepodléhá změnám času. Lze ji dokonce doplňovat, zdokonalovat, aplikovat na všech stupních řízení.

Přesto se vyskytly a jistě dále existují hlasy typu: "cíle, ano, ale jen krátkodobé"; "nevíme, co bude zítra, natož co bude za dva roky..." Nebo "... tato metoda je dávno překonaná, novou je jakási integrovaná..."

Všeobecně nalezl cílový přístup a metoda řízení pomocí cílů v úsecích FMO a správách GŠ Čs. armády, jakož i vojenských velitelství velice pozitivní ohlas. Lze si jen přát, aby jakýmsi neodborným zásahem neztratila metoda u části řídicích subjektů v armádě kredit.

Příznivá odezva na metodu řízení pomocí cílů vyvolala nepřímo i jistou kritiku dosavadního způsobu plánování v Čs. armádě. Téze vojenského velitelství Východ právě k plánování byly mj. namířeny proti tuhému centrálnímu plánování, předepisujícímu až příliš detailně nejen co u nižších jednotek cvičit, ale i jak. Téze se staly vynikajícím příspěvkem k revizi stávajícího a představě nového způsobu operativního řízení a plánování. Dokumentace na příští výcvikový rok se již připravuje v souladu s metodou řízení pomocí cílů.

Úsilí o cílevědomé uskutečňování změn v armádě trvá. Podstatné ovšem je, aby se stálá tvorba a aktualizace cílů rozvoje Čs. armády opírala o permanentní analyticko-prognostickou činnost. Co nejméně o pouhé intuitivně spekulativní přístupy, o holou empirickou zkušenost. To samozřejmě platí nejen pro volbu cílů, ale i cest k jejich naplnění. A potom: při rozhodování o optimální volbě je zcela nutné operovat s vějířem možných budoucností a cest k nim vedoucích. Nikdy by nemělo existovat pouze jedno řešení.

Struktura jako dekompozice funkcí a cílů

Považujeme-li armádu za systém, pak jako u každého jiného systému budeme rozeznávat dvě jeho základní vlastnosti, a to:

- **Chování systému.**
- **Strukturu systému.**

Za cílové chování jsme přitom označili stav, kdy systém směřuje k dosažení předem stanoveného stavu, nazývaného cíl (cílový stav, soustava cílů). Obecně

však chování definujeme jako závislost mezi podněty a odezvami, resp. vstupy s příslušnými podněty na jedné straně a výstupy s odpovídajícími odezvami na straně druhé.

Strukturou systému rozumíme jednak způsob uspořádání (organizaci) vzájemných vazeb mezi prvky systému, jednak chování těchto prvků.

U cílového chování systému, pro které vytvářejí všechny smysluplné organizace, či instituce nezbytné předpoklady, zcela jednoznačně platí implikace:



a nikoli naopak, tj. struktura → chování.

Obecně tudíž platí následující sekvence:



V organizačních systémech jsou to jejich **funkce a cíle, které rozhodují o struktuře řízení**. Funkce a cíle to jsou, které dále rozhodují o **počtu pracovních pozic, popisu pracovních rolí, předpokladech pro jejich výkon a posléze též o kritériích výběru řídicích subjektů**.

V tomto duchu rozhodlo vrcholové vedení resortu a jeho ministr o novém uspořádání FMO a Čs. armády. Cíle 2. řádu ve skutečnosti vedly ke vzniku politicko-správní části FMO s jejími třemi úseky (subsystémy) vedle GŠ Čs. armády jako subsystému přímého řízení a zabezpečení vojsk. Cíle spjaté s realizací vojenské doktríny ČSFR vedly k reorganizaci a redislokaci vojsk, k vytvoření vojenských velitelství a dalších struktur řízení.

Toto konstatování svědčí o postupu při volbě způsobu uspořádání resortu a armády. Rozhodně však neznámá, že volba organizační struktury je definitivní. Soustava cílů je natolik dynamickou, že struktura se jí musí pružně přizpůsobovat, v žádném případě nemůže konzervovat jednou přijatý stav.

Přesto existovaly a stále existují pokusy prosadit postup zcela opačný: vymýšlet různá organizační schémata a teprve dodatečně přiřazovat jejich prvkům funkce a cíle; nechceme jejich autory podezřít z příslušných spekulací, - víceméně zachovat status quo, či dokonce status "vlastního útvaru" prohloubit, posílit. (Zlí jazykové tvrdí, že v četných organizacích jsou příslušné pozice a struktury vymyšleny pro konkrétní jedince.)

Závěr proto jednoznačný: organizační projektování je aktem sekundární povahy, primární jsou cíle.

Cíle jsou vytyčovány v rámci jednotlivých funkcí organizací. Tak jako je základní funkce organizace (účel, poslání) dekomponována na funkce nižšího řádu, dekomponuje se i cíl 1. řádu (cíl globální, strategicky nejvýznamnější) na cíle 2. až n-tého řádu. Jednotlivým dekomponovaným funkcím a cílům stejného řádu jsou

následně pak přiřazeny, na základě organizačního projektování, příslušné prvky řízení, či subsystémy. A to na ose liniové, funkční a předmětné.

Dlužno říci, že převážně liniové štabní struktura FMO byla v uplynulém období doplněna o prvky na ose předmětné, to jest o **pružné organizační struktury** převážně týmového typu. Třeba dodat, že zatím jen částečně, a to při řešení klíčových cílů a problémů průřezového a komplexního charakteru, u nichž nevystačíme s funkčně specializovaným přístupem. Většinou jsme stále přesvědčeni o tom, že o úspěchu řízení rozhodují pouze relativně stabilní útvary příslušné funkční orientace a přirozeně linioví vedoucí. Ano, rozhodně, ale při růstu složitosti řídicí práce a počtu průřezových cílů (problémů, úkolů, činností) to bez týmové práce interdisciplinárního charakteru nejde.

V posledních dvou letech byly položeny na FMO pouze základy maticové organizační struktury, tj. určité kombinace liniové štabní struktury s týmovou prací. Pružné organizační struktury se bohužel zatím nestaly organickou součástí řídicí práce, používají se spíše sporadicky a jen některými řídicími subjekty. A vznikají-li, nebývají v jejich činnosti dostatečně uplatněny zásady týmové práce.

Otevřeme-li pořád ještě "bestseller" v oblasti řízení, knihu Hledání dokonalosti, poučení z neúspěšnějších amerických organizací, jejímiž autory jsou T. J. Peters a R. H. Waterman, najdeme četné výpovědi manažerů těchto organizací typu: "Rozhodující jsou cíle, organizační strukturu pružně měníme přísně v souladu s naší cílovou orientovaností..." V téže knize se sejdeme s dalším výrazným principem moderní teorie i praxe řízení: **Jednotlivé prvky, či subsystémy na jednotlivých stupních řízení požívají značné relativní samostatnosti a autonomie. Jsou jim totiž delegovány významné rozhodovací i poradní pravomoci.** Autoři knihy pokládají uvedený princip za jeden z osmi základních důvodů úspěšnosti organizace. Závazné a integrující jsou cíle organizace. Sjednocují řídicí myšlení a chování řídicích subjektů na všech stupních řízení, ti však mají relativně volný prostor pro hledání cest k originálnímu a co nejefektivnějšímu dosažení stanovených cílů.

Uvedený významný princip moderního řízení je úzce spjat s jedním z hlavních rysů metody řízení pomocí cílů: cíle jsou primární, činnosti sekundární - činnosti jsou jen cesty k naplnění zvolených cílů. Řídicí úlohy se odvíjejí v poloze cílových výstupů, nevěží převážně v řešení každodenních operativních činností.

Armáda je přísně hierarchicky uspořádanou organizací, řídicí subjekty disponují nedílnou velitelskou pravomocí. Pro každého z nich jsou prvořadě závazné cíle rozvoje armády, rozkazy a nařízení vyšších velitelů, příslušné vnitroarmádní organizačně řídicí normy, základní řády a předpisy. Přesto velitelům a náčelníkům všech stupňů v rámci probíhající reorganizace byly delegovány rozsáhlé pravomoci, adekvátní jejich funkčním povinnostem a odpovědnosti. Přirozeně, vždy jde o míru této delegace. Musí nebo spíše měla by poskytovat každému veliteli podstatně širší prostor pro jeho tvořivost, originalitu, než-li tomu bylo dříve.

Nechal jsem si vysvětlit pojem "**veselovština**". Z různých, převážně obsahově shodných interpretací jsem si učinil závěr, že se jedná o striktně autokratický a naprosto neparticipativní styl řízení a velení, považující podřízené za pouhé objekty vnější manipulace a degradující je na poslušné, konformní a někdy až

důstojnosti zbavené jedince. Řídicí klima se určitě změnilo, bezesporu v řadě struktur; zdá se mi však, že se s mnoha pozůstatky oné "veselovštiny" ještě setkáváme. Nebo ne?

Koncepční a operativní řízení

Jedním z postulátů moderní teorie řízení je nutnost jistého **oddělení okruhu koncepčního od okruhu operativního řízení**. Potřeby řídicí praxe diktují nutnost odlišit cíle a problémy konstitutivní (koncepční, perspektivní, rozvojové povahy) od cílů a problémů udržovacích (operativních). Organizační splnutí obou těchto okruhů nikdy nesvědčí koncepčnímu řízení. Určité kapacity je nezbytné uchránit před neúprosným tlakem každodenní operativy. Snahy směřují k **vytvoření optimálního systému koncepčního řízení a optimálního systému operativního řízení**.

Přirozené, nemůže jít jen o vhodnou strukturu každého z těchto okruhů či systémů, především o jejich chování. Je až příliš dobře známé, že k základním složkám řídicí práce každého manažera patří koncepční činnost, míra její proporce se však na jednotlivých stupních řízení mění: vrcholovému vedení přináležívá rozhodující míře koncepční řízení a rozhodování, nižším stupňům operativní činnosti. zdůrazňujeme, že systém operativního řízení se neobejde bez neustále zdokonalované koncepce. Určitým oddělením obou systémů řízení vytváříme pro jejich chování tolik potřebné podmínky; ve skutečnosti oba tvoří komplementární jednotu, vzájemně se podmiňují, prolínají, koncepce ale poskytuje směr, smysl, řád.

Koncepce je nezbytná na FMO, na vyšších vojenských velitelstvích, svazcích i útvech. Bylo by rozhodně velkým omylem si myslet, že např. vytvořením politicko-správních úseků FMO byla úloha GŠ Čs. armády redukována jen na operativní řízení. Tvorba koncepce systému přímého velení, řízení a zabezpečení vojsk, její neustálá obnova a aktualizace, patří k rozhodujícím úkolům GŠ Čs. armády.

Tvůrčí, intelektuálně náročné činnosti, tj. analyticko-prognostická činnost, koncepční, programová, či plánovací práce, rozvojové aktivity, vědecko-výzkumná práce, vyžadují vhodné klima, potřebnou stimulaci, samozřejmě dostatečné kapacity a čas. S nedostatkem řešitelských kapacit a času se zejména potýká okruh koncepčního řízení. Bohužel, ještě na mnoha místech se koncepční činnost pokládá za jistý "luxus", čas na ni mnohdy zbývá jen po práci. Ruku na srdce, často si nedovedeme organizovat pracovní den či týden, nemluvě o delších časových obdobích.

Čas je zdrojem, který nelze ničím nahradit. Mohou být sebelépe formulované cíle i cesty k jejich dosažení, nebude-li však vhodně věcně i časově uspořádána řídicí práce, je to vždy na úkor realizace našich záměrů, zpravidla i duševního zdraví řídicích subjektů. (Koneckonců racionalizací systému řízení musíme vždy sledovat nejen jeho věcný efekt, ale též i tolik potřebnou jistou míru psychické pohody při výkonu řídicích rolí. I v armádě se setkáváme s tzv. manažerskou nemocí.)

Doporučili jsme **závadění tzv. časových režimů řízení, jejichž hlavním smyslem je zavést určitý řád - pořádek do průběhu řídicí činnosti**. Sřeží věcné i časové souvislosti, usnadňují synchronizaci a dokonce i jistou algoritmizaci v řízení. Především však fixují a tabuizují určité časové bloky zvláště pro ony tvůrčí

činnosti, na které většinou nezbyvá čas: čas pro koncepční, rozvojové činnosti, čas pro osobní přípravu a odborné studium atp. Režimy tyto bloky chrání a hájí, brání tomu, aby byly narušované. Ano, leckde jsou vytvořeny závazné časové bloky pro jednání příslušných poradních orgánů, všude pro služební tělesnou výchovu a sport. **Naučili jsme se vytvořit tolik potřebný časový blok pro intelektuálně náročnou práci a obhájit jej proti všem vnějším rušivým vlivům? Nebo stále platí, že za vámi může kdykoli přijít kdokoli s jakýmkoli problémem?**

Vzájemné vnitřní vazby

Řekli jsme si, že strukturou systému rozumíme zejména způsob uspořádání vzájemných vazeb mezi jeho prvky, současně chování těchto prvků.

Je-li soustava cílů primárním východiskem organizačního projektování a je vhodně hierarchicky uspořádaná, pak v sobě zrcadlí nejen nezbytné prvky systému, ale současně i vzájemné vazby mezi nimi. Je tudíž i zdrojem pružné dělby funkčních kompetencí mezi prvky systému, základním impulsem pro jejich cílové chování.

Vymezení funkčních kompetencí jednotlivým prvkům či subsystémům řízení FMO a Čs. armády a vzájemných vazeb mezi nimi se v posledním období věnovala mimořádná pozornost. Leccos se teprve bude dotýkat v dalším průběhu reorganizace. Tato řídicí úloha je velice náročná. Stejně jako v orchestru má i v organizaci každý její prvek či subjekt řízení svou partituru, svou část celé skladby, všechny tyto části musí ve svém souhrnu vytvářet harmonickou jednotu. **Důležitá je proto role integrace a koordinace činností.**

Dovedeme uspokojivým způsobem integrovat a koordinovat nejen řídicí myšlení, ale i řídicí konání v tak složitém systému, jakým je armáda?

Řekli jsme již, že jsme začali využívat pružných organizačních struktur. Prostřednictvím předmětného řízení se především zabezpečuje tolik potřebná koordinace dílčích odborných přístupů a činností směrem k řešení stanoveného komplexního cíle, úkolu či problému. Tvorba soustavy cílů rozvoje Čs. armády, komplexní strategie obrany, či komplexního programu profesionalizace Čs. armády mohou posloužit za příklad interdisciplinárního, či interprofesního přístupu koordinovaně řízeného. Největší slabinou liniově štábní struktury složitě organizačního systému bývá absence dostatečně autorativně podepřených horizontálních vazeb mezi jednotlivými funkčně (odborně) orientovanými úseky, a to zejména v dimenzích: rozhodovací versus realizační procesy, koncepce versus operativa. Ukazuje se zpravidla potřebné, aby byla důsledně dovršena **institucionalizace předmětné osy řízení, role integrace a koordinace činností.**

Pružný informační systém

Řízení se uskutečňuje pouze na základě informací. Informace je v relaci k systému řízení jako číslo pro matematiku. Je zcela banálním soudem, že nemáme-li k dispozici potřebné a spolehlivé informační podklady, stáváme se obětí klamu, improvizace a diletantství. Norbert Wiener svého času prohlásil, že každý orga-

nismus se udržuje pohromadě tím, že má prostředky pro získávání, uchovávání a předávání informací.

Jak je tomu v našem resortu s kvalitou informačního systému?

Myslím, že jsme všichni pochopili naléhavost tvorby a realizace programu informatizace Čs. armády. Jistou prioritu jsme dali vytváření pružných informačních systémů, automatizovaným systémům řízení a velení, rozvoji relevantní výpočetní techniky. Hlavním smyslem tohoto počínání je zajistit perfektní poskytování informačních služeb řídicím subjektům, saturovat jejich informační potřeby pro optimalizaci rozhodování.

Literatura:

● Peters, T. J., Waterman, R. H.: In Search of Excellence, Lessons from Americas Best-Run Companies, Warner Books. New York 1983.



Autor ve svém článku konfrontuje moderní přístupy teorie řízení s nedávnými i současnými postupy k zásadním přeměnám Čs. armády. Neklade si za cíl vyčerpávajícím způsobem posuzovat jednotlivé řídicí úkoly, spíše chce vyvolat polemiku k racionalizaci dalšího řídicího počínání. Autor v jednom z příštích čísel chce navázat na nadhozené otázky.

PhDr. Antonín Rašek

LIDSKÝ POTENCIÁL - ROZHODUJÍCÍ ČINITEL

Žijeme ve světě a v době, kdy se nebývale zvyšuje vzájemná závislost jevů různých řádů a kdy naše dnešní činy mohou změnit osudy mnoha generací našich potomků. Přitom málokdy víme, někdy jen tušíme a většinou ani nemáme zdání, jaké jsou to závislosti a jaké budou tyto změny.

Přesto se při zkoumání společenského reprodukčního procesu pozornost dosud omezovala převážně na analýzu povahy, podmínek reprodukce a rozvoje materiální výroby. Člověk byl analyzován jen jako pracovní síla, jako jeden ze stupňů ovlivňujících materiální produkci. Podobný přístup byl patrný i v takových represivních složkách, jako je armáda. O to naléhavějším úkolem současnosti je prohloubit teoretickou reflexi i empirické poznatky o úloze člověka a lidské populace ve společenském reprodukčním procesu.